

## 〔論 説〕

# 公共部門における職務評価 (Job Evaluation) ：オーストラリア NSW 州および シドニー市の事例

西 村 美 香

## 1. はじめに

オーストラリアの公共部門では、給与制度の基礎として、職務評価が広く使われている。筆者は 2015 年 8 月にニュー・サウス・ウェールズ (NSW) 州政府および州内自治体の給与政策についてヒヤリング調査を行った際、給与の格付けや官民給与の比較を公正・公平に行うために、民間企業と共同で開発した体系的な職務評価が行われているという話を聞いて驚いた。当時は職務評価自体について詳しく調べることがなかったため、今回改めて職務評価を調査対象として、導入の経緯や現在の活用状況についてヒヤリングを行った。

未だ資料が不十分ではあるが、本稿では 2018 年 2 月 26 日～28 日にかけて、Mercer 社、NSW 州人事委員会 (NSW Public Service Commission: NSW PSC)、シドニー市、NSW 州自治体協会 (Local Government NSW : LGNSW) でヒヤリングして得られた情報を、今後の研究の備忘録としてまとめた。

## 2. 職務評価が導入された経緯

NSW 州政府や州内自治体で職務評価が導入されたきっかけとして、ヒヤリングした担当者達が第一に挙げたのは、給与制度の再編、すなわちアワード (Awards) の再編である。アワードとは、独立性のある準司法機関が、労使交渉による合意事項あるいは労使紛争の調停・仲裁結果を

うけて雇用条件等の細目をまとめた、労使双方に拘束力のある決定事項であり、給与に関しては最低基準を定めた契約集のようなものである。以前は職種や地域によって数多くのアワードがあったため給与決定が複雑で、アワード間の公平性や合理性に欠けるとの批判があった。そこで1980年代後半には、時代の変化に合わせてアワードを大括りに再編成し、既存のアワード間の垣根を越えた多技能化や高度化を促すとともに、集権的で硬直的な給与決定を分権化し、生計費よりも生産性や効率性を重視した内容になるよう、それぞれの現場に応じて柔軟に変えていくべきだという考えが、オーストラリア全体で浸透していった。

1987年3月、オーストラリア労使関係委員会（AIRC：連邦）による全国賃金ケースで2段階の賃金決定制度が導入され、賃金は全国一律の引き上げ部分と「再編と効率性の原則（Restructuring and Efficiency Principles）」に基づく最大4%の引き上げ部分に分けて決定されることになった。翌1988年8月の全国賃金ケースにおいては、「再編と効率性の原則」を発展させた「構造効率性原則（Structural Efficiency Principles: SEP）」にのっかってアワードを再編すること、生産性と効率性を高めるために技能（Skill）を基礎にした新しい給与制度を作ることが決定された<sup>1</sup>。

1989年にはオーストラリア労働組合評議会（ACTU：全国版の労働組合連合会）が、アワード見直しの原則として「構造効率性原則」に合意し、NSW州および自治体の労使間でも同様の合意が成立した。同年12月にはNSW州の公務労使関係機構（Public Employment Industrial Relations Authority: PEIRA）と労働評議会（NSW Labor Council：組合）が、「構造効率性原則」に基づくアワード再編のために、州政府の69省で職務評価を導入することに合意した<sup>2</sup>。

1990年1月には、職務評価導入の事前協議を行う労使合同委員会が立ち上げられたが、政府側が導入を検討していたポイント・ファクター方式による民間企業の職務評価に、組合側は強く反対した。しばらく労使対立による膠着状態が続いたが、同年7月、ようやく労使間の妥協が成立し、「職務評価：目的と実施戦略」という合意文書が作られた。合意文書では、アワードや合意・決定事項に記されている範囲内で、体系的かつ公平な分類と格付けを行うことが明記されており、その後、組合代表も参加する委員会が、専門家やコンサルタントなどの協力を仰ぎながら、職務評価の試行プロジェクトに参加させる民間企業の基準を検討した。

職務評価を実施するプロジェクトは2つの段階に分けられた。第1段階では、労使合意で実施対象とされた省からベンチマークとなるようなポジション (position) をサンプルとして選び、これを民間の複数の企業に分析・評価させ、結果を比較検討した。第1段階に参加する企業として、Hay, Cullen Egan and Dell, Organisation Consulting Resources の3社が入札によって選ばれ、独立したプロジェクト・マネージャーと運営委員会も設置された。運営委員会には、オブザーバーとして公務労働組合も参加し、1990年9月から16週間以内に第1段階のプロジェクトを完了することとされた。

まずは住宅省から100の中心的なポジションを選び、共通の質問 (Position Questionnaire) と説明書 (Position Description) を使って、各社がそれぞれ職務評価を行った。どの職務評価を使っても、格付け結果は同じようになると仮定されていたが、実際には職務内容の解釈の違い等から各社の結果にばらつきがあり、3社間での調整が必要だった。

第1の段階のプロジェクトが終われば、妥当性が認められた各社の評価手法を使って、複数の省で職務評価を試行する第2段階に移る予定であったが、組合側が「(第1段階で試行した3社による) ポイント・ファクター方式の職務評価の採用を義務付けることまでは同意していない」と反対した<sup>3</sup>。

しかし1990年12月には、第1段階で使ったポイント・ファクター方式の職務評価を使って10省での試行が始まった。引き続き Mercer (OCRを買収)、Hay, Cullen Egan and Dell の3社が100の中心的ポジションの職務評価を行って相互に結果を調整し、続いて1000のポジションの職務明細書を作成した<sup>4</sup>。

新たに職務評価を導入するにあたって最も注意が払われていたのは、女性や少数民族の給与差別を解消できるかどうか、給与の公平性が実現できるかどうかであった。今回のヒヤリングで、オーストラリアの公共部門で職務評価を導入した目的について尋ねると、給与差別の是正、とりわけ男女格差の是正が目的であったという答えが返ってきた。もちろん、職務評価だけで全ての格差を解消できるといった過大な期待が寄せられていたわけではなかったが、組合側も格差是正には大きな関心を寄せ、政府も雇用機会均等の事務局 (Equal Opportunity in Public Employment: EOPE) が試行段階から深く関わり、職務評価を実施する民間企業を選ぶにあつ

でも、試行結果の検討においても、従来の差別が解消されているか、給与の公平性において問題がないか、詳しくチェックされていた<sup>5</sup>。

1991年12月には、雇用機会均等局長のバートン氏等が、一連の試行プロジェクトの検証結果について、職務全体をとらえた伝統的な手法よりも、3社の職務評価の方が給与の公平性において優れており、それぞれ妥当な結果であったとの報告書を出している。こうして職務評価は、給与の公平性の実現において、一定の効果を持つものとして導入されることになった<sup>6</sup>。

職務評価の導入過程でもう一つ配慮されていたのが、労働組合の参加である。職務評価導入のための試行段階から労使の話し合いは難航したが、職務評価の実施方法、評価結果の意味づけ、格付け、職務評価の長所・短所などについて労使で話し合うことが、より良い職務評価制度を作り、職場での信頼を得るために重要であると考えられてきた<sup>7</sup>。現在でも各省で職務評価の結果を検討するにあたっては、労使代表のバランス、性別バランス、異なる分類系統からの代表バランスをとって、職務評価のための分類委員会を設置し、新たに職務評価を行うポジションや職務評価のやり直しによる格付け変更などについて、話し合いをしている。職務評価は民間企業でも広く使われているが、公共部門では給与政策によって労使の話し合いや諸手続きが重視されている点で、民間より煩雑で時間がかかると言われている。

### 3. 職務評価の現在

以上のような経緯で導入されてから25年以上が経ち、職務評価はNSW州政府や州内自治体の公務員制度に定着している。NSW州政府は、OCR、Hay、Mercer CEDの3つの職務評価方法のいずれかを各省が使うよう義務付けており、シドニー市はMercer CEDを利用している。前述の3つの方法の中では、OCRが4つのファクターによる最もシンプルな職務評価であり、州内自治体で広く使われていたが、シンプルな制度であるがゆえに都合よく操作し得る弱点もあって徐々に使われなくなり、現在はMercer CEDが多くの自治体で利用されているようである。グローバルな企業であるHayやMercerの職務評価は、豊富な情報量に裏打ちされ洗練されたシステムであり、パソコン入力をすれば煩雑な手続きは不要で使い易く、担当者に必要とされる研修も2~5日間と短い。しかし、職

務評価には維持管理作業もあるため、Hay や Mercer を利用し続けるには多額の費用がかかり、小規模自治体での利用は財政上難しいと言われている。また、上級職員については、Hey や Mercer CED のポイント・ファクター方式より記述式での職務評価の方が良いという意見もある。

今回の調査では、シドニー市の担当者から、同市が採用している Mercer CED の職務評価について説明を受けた。その時いただいた資料をもとに、その概略を紹介したい。

Mercer の職務評価は、評価項目 (Factors) ごとの評価結果を点数に換算するポイント・ファクター方式である。評価項目は (1) 専門性 (Expertise)、(2) 判断 (Judgment)、(3) 責任 (Accountability) の 3 つに大別され、その中でさらに細かな項目 (sub-factors) をたてて評価を行っている。着目するのはあくまで「職務」に求められる専門性・判断・責任であり、担当者が持っている専門性や能力等ではない。

### (1) 専門性<sup>8</sup>

専門性は、職務に必要とされる教育や訓練・職務経験・職務遂行上の人間関係などを①知識と経験、②幅、③人間関係の技能の 3 つの項目に分けて評価する。

①知識と経験は A から H までの 8 段階になっている。

表 1 知識と経験 (Mercer,p.12)

A	基本的な読み書きそろばんができるレベル
B	小学校レベル・訓練で初歩的な職務ができるレベル
C	中学校レベル・特別な技術や実習による職業訓練が必要なレベル
D	中学校レベル・職務経験があり、専門的な訓練が必要なレベル
E	専門的な技術や管理知識を身につけているレベル
F	専門性の高いプロフェッショナルな上級管理ができるレベル
G	さらに高度な専門性や管理技術を身につけた経営責任者レベル
H	国際的に複数の分野で多様な技能を身につけているレベル

②幅は、各ポジションがカバーする組織・機能・活動・職務の多様さと規模を測る評価項目であり、必要とされる専門性によって影響され、組織

## 公共部門における職務評価 (Job Evaluation)

内の階層制 (ヒエラルキー) におけるポジションの位置付けと深く関わっている。もっとも単純なのは1つの職務を遂行するだけの1で、職務・活動・機能の数が増えるにつれてレベルが上がっていき、組織全体の管理を行うレベルが最高の7となっている。

③人間関係の技能は、職務遂行上のような人間関係が求められるかを a から e の5段階で表したもので、それぞれ+と-でも区別される。

表2 人間関係 (Mercer,p.32)

a	指示を受ける
b	情報提供・議論・明確化
c	影響・納得・説得・教育
d	交渉・紛争解決・変化を起こす
e	ビジネス・産業・政治的リーダーシップ

①～③の評価は「専門性ポイント・チャート」を使って点数に換算される。チャートの縦軸に①、横軸に②と③の評価結果をとり、縦横交差するところが専門性の項目の点数となる。

## (2) 判断<sup>9</sup>

判断は、職務の複雑さ・職務遂行の枠組・問題解決に求められるものに焦点をあてた評価項目であり、④職場環境 (Job Environment) と⑤論理性 (Reasoning) に分けられている。

④職場環境は、決まり切ったルーティンワークの A から、最先端の科学技術や地方の商業的・文化的制約など複雑な環境の下で決断する職務の G まで段階的に分けられており、それぞれに+がある。

表3 職場環境 (Mercer,p.38)

A	決まり切ったルーティンワークの繰り返し
B	標準的な手続き
C	様々な慣例の手続き
D	システム・方法・計画

E	共同戦略
F	組織的な目標
G	最先端の知識

⑤論理性は、ルーティンワークで最小限の選択をする 1 から、未知の領域での判断をせまられる 7 まで分けられている (+ - も区別もあり)。

表 4 論理性 (Mercer,p.44)

1	ルーティンワークでの最小限の選択
2	明確なルールに基づく限られた選択
3	先例や政策に基づく対応の選択
4	大きな問題に対する詳細な分析と発展的解決
5	代替的な選択肢や意思決定の戦略的評価
6	独自調査による複合的分析
7	未知の領域での判断

④⑤の評価は、「判断ポイント・チャート」を使って点数に換算する。チャートの縦軸は④、横軸を⑤とし、縦横の評価結果が交差するところに書かれた点数が判断の項目の点数となる。

### (3) 責任<sup>10</sup>

責任は、各ポジションの権限や組織の資源管理への関わりを評価する項目であり、それぞれのポジションの責任を Direct・Indirect (quantitative として区別)、Advice・Service (qualitative として区別) に分け、4 つそれぞれに対して、決定における⑦自律性と影響力、決定によって影響を受ける財政的な規模や結果である⑧インパクト (Impact)、⑨関与 (Involvement) といった項目に分けて評価する。

⑦自律性と影響力は、最低限の自由しかない C から、完全に自立している H まで 6 つの段階に分けられている (+ - も有り)。例えば、Direct に分類される職務の自律性と影響力は次のように分類されている。

表5 自律性と影響力 (Direct 用、Mercer,p.54)

C	最小限の自由しかなく、厳格なガイドラインに従う
D	与えられた戦略内で明確な成果等を自由に達成できる
E	目標としている結果を達成するための方法を自由に決定できる
F	組織全体の資源を管理し計画を立てる権限を持っている
G	国際的・地域的資源を配分する自由など、幅広い制約のもとで経営する
H	究極の自立性

⑧インパクトは、「職務評価インパクト・チャート」によって、歳入・歳出の規模や、管理する予算規模などで点数が決定される。

⑨関与については、Direct に分類される職務は c (成功や失敗の責任を共有している) d (権限移譲されて最終責任をとる)、Indirect の職務は c (共同責任)、Advice の職務は c (共同責任)・d (助言に対して個人的責任を負う)、Service の職務は i (ほとんど責任がない)、c (共同責任)、d (全面的に責任を負う) にランク分けされる。

最後に「責任ポイント・チャート」を使い、縦軸に⑦で得られた評価、横軸に⑧のインパクトと⑨関与で得られた評価をとり、交差したところに書かれた点数が責任の項目の点数となる。

#### (4) 総合点

最終的には (1) 専門性、(2) 判断、(3) 責任の各項目の点数を合計したものが、そのポジションの点数となる。そして、総合点に応じて給料表に格付けされ、給与も決定されることになる。

## 4. 職務遂行能力枠組 (Capability Framework) の普及

### (1) NSW 州における職務遂行能力枠組の広がり

職務評価は NSW 州政府においては実施が義務付けられ、シドニー市のような大きな自治体でも利用されているが、それ以外の自治体、とりわけ小規模自治体になると、必ずしも実施されているわけではなく、義務付け



られてもいない。そうした自治体にも最近広がっているのが、職務遂行能力枠組（Capability Framework）である。今回の職務評価についてのヒヤリング中、何度か職務遂行能力枠組についての言及があり、資料をもらったので紹介する。

職務評価はポジションごとの職務を分析するものだが、職務遂行能力枠組は観察可能な職務遂行（behavior）に着目するものであり、具体的には職務遂行に必要な能力（知識・技術・能力その他の特性）を、資格任用職員だけでなく首長や議員も含めて、それぞれのグループ毎に記述的にまとめたものである。最近のオーストラリアではポジションという言葉よりも役割（role）<sup>11</sup>、コンピテンシー（Competency）よりも能力（Capability）に注目が集まる傾向があり、職務遂行能力枠組はまさに役割に必要な能力や行動を体系化したものである。

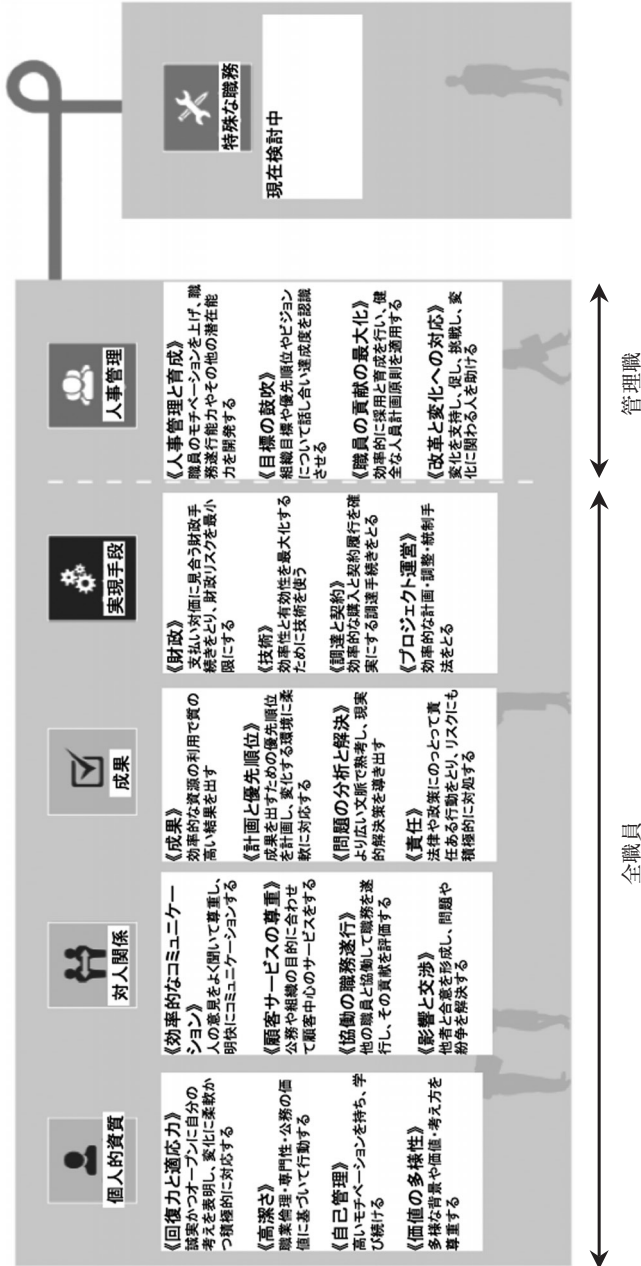
NSW 州政府は、政府全体での改革推進のために職務遂行能力枠組を使っている。職務遂行能力枠組は、給与上の格付けや分類には直接関わらないが<sup>12</sup>、役割設計や役割明細、採用・選抜、業績管理、能力開発、戦略的人員管理などに幅広く活用できると考えられている。

州内では、州政府と同様に職務評価にプラスして職務遂行能力枠組を使う自治体もあるが、職務評価のみで職務遂行能力枠組を使わない自治体、逆に職務評価は行わず職務遂行能力枠組を使っている自治体があるという。詳しい実態は今回の調査では明らかではないが、小規模自治体ではシドニー市が使っている Mercer CED は経費が高くて利用することができず、ポイント・ファクター方式ではなく、もっと簡素な記述式での分類を行っており、職務遂行能力枠組も参考になっているということである。しかし、労働組合側は、職務遂行能力枠組が職務ではなく行動に着目して「人」を評価に加えることになるため、否定的であるという<sup>13</sup>。

## （2）職務遂行能力枠組の概要

まず、NSW 州政府の職務遂行能力枠組は、全ての職員を対象とした①個人的特質（Personal Attributes）、②人間関係（Relationships）、③成果（Results）、④実現手段（Business Enablers）の4つのグループと、管理職を対象とした⑤人事管理（People Management）、ICT や財務・人材・調達など専門性の高い職務を対象とした⑥特殊な職務（Occupation Specific）、合計6グループ構成となっている。①～⑤の各グループには図1

図 1 NSW 州政府 職務遂行能力枠組



出典：NSW Public Service Commission HP, Capability Framework,  
<https://www.psc.nsw.gov.au/workforce-management/capability-framework/the-capability-framework>

図 2 NSW 州自治体協作成 自治体職務遂行能力枠組



← 全ての職員に適用される中核的職務遂行能力



→ 全ての職員に適用される中核的職務遂行能力

出典：Local Government NSW, "Local Government Capability Framework" 2017, p.6

のように4つの項目が設けられ、それらの項目で求められる職務遂行能力の内容が各々5段階（基礎・中級・熟練・上級・最上級）で記述されている。⑥の詳細はまだ検討中である。

NSW 州自治体協会が自治体の協力を得て作成した職務遂行能力枠組は、図2のようになっている。全職員に共通する①個人的特質 (Personal Attributes)、②人間関係 (Relationships)、③成果 (Results)、④資源 (Resources) の4つのグループと、管理職に求められる⑤リーダーシップ (Workforce Leadership)、選挙で選ばれた議員や首長などに適用される⑥市民的リーダーシップ (Civic Leadership)、合計6グループに分けられている。州政府の枠組と同じように①～⑥それぞれに4つの職務遂行能力基準が設けられ、更にそれぞれ5段階（基礎・中級・熟練・上級・最上級）で求められる職務遂行能力が記述されている。

## 5. おわりに

日本の公務員制度には未だ体系的な職務評価が導入されていない。占領期の公務員制度改革によって「人」ではなく「職務」を任用や給与の基礎とするしくみを作ったにも関わらず、職階制が実施されないまま半世紀近く過ぎ、1991（平成3）年に人事院から職階課がなくなり（管理局法制課に吸収）、2007（平成19）年の国家公務員法改正で職階制の規定が削除され、2009（平成21）年に「国家公務員の職階制に関する法律（職階法）」が正式に廃止された。

職階制を使わずとも大きな支障なく任用・給与を運用してきた日本の公務員制度であるが、今後については、昔導入を目指していた職階制と同じものではなくとも、何らかの職務評価が必要となるのではないかと筆者は考えている。そうした必要性を示す事例は最近いくつもある。例えば、すでに国・地方ともに人事評価制度が導入されているが、評価される対象は職務にまつわる能力や業績であり、それぞれの職務に何が求められているのかを明確に把握して目標や基準を作らなければならない。キャリア制度の廃止によって、幹部候補生となる職員の育成・研修や幹部職員の適格性審査を、職務の専門性に基づいて行う必要性も高まっている。任用の多様化が進む中で、昨今の働き方改革では、任用形態間、とりわけ臨時・非常勤職員と正規の常勤職員との待遇格差是正が課題となっているが、「何が

同一（価値）労働なのか」を職務内容まで立ち入って比較検討しなければ、均等待遇は実現できない。働き方改革ではまた、長時間労働の是正が喫緊の課題として取り上げられ、ノー残業デーや「ゆう活」などの取り組みも行われているが、職務や職務遂行のあり方そのものを精査しなければ、労働時間の短縮や労働生産性向上の阻害要因を取り除き、抜本改革することはできない。

職務を厳密に把握することの重要性は公務員制度内だけに留まらない。相次ぐ不祥事で公務員制度への信頼が損なわれ、厳しい批判が向けられているが、それに対して公務員制度の本来の役割や仕事ぶりについて、外に向かって説明する根拠を持たないことが、必要以上に公務員制度の首を絞めることになっている。政官関係においては、一時期もてはやされた「官僚政治からの脱却」によって、官僚の役割は「政治家の指示に従うこと」に矮小化され、公務員給与批判では、現行の民間準拠ですら受容されず、財政難を理由に大幅削減を求める声も散見される。定員管理に対しても、「合理化・効率化」を旗印に大幅な削減を求められ、実際、人手不足で現場が窮するまで削減が行われてきた。公務員制度に対するこうした意見や対応が全て間違っているわけではないが、公務員制度に対する漠然としたイメージに依拠している限り、制裁的な感情論から抜け出すことはできず、建設的な議論や検討はできない。建設的な議論の出発点として、公務員の役割やその職務内容を何らかの形で分析・評価し、その結果をもとに改革案を設計し、国民に対して説明責任を果たしていくことも肝要であろう。

以上のような問題意識から、今回、NSW 州における公務員の職務評価についてヒヤリング調査を行った。得られた情報は本稿に紹介した程度でまだ少なく、筆者の理解も不足しているが、日本にとって参考となったこともある。それは、単純ではあるが、公務員制度でも詳しく職務を分析し、評価することは可能だということである。ヒヤリング先で「日本は大部屋主義と言われる共同執務体制をとっており、個々の職務に切り分けて分析・評価することが難しい」と説明すると、「公務員はグループで共同作業するもの。それでも職務分析・評価はできる」という言葉が返ってきた。日本の行政は特殊だから職務評価に適さないのではないかという懸念はあっさり否定されたのである。ただし、一口に共同作業といっても、NSW 州政府やシドニー市政府と日本とは異なる。その違いの核心は、

おそらく日本の行政における垂直・水平方向での分業関係・責任関係の曖昧さであろう。この曖昧さによって日本の公務員制度は組織全体として効率的かつ柔軟に機能してきた面もあるが、個々人に際限なく分業を求めることで組織としての長時間労働を誘発し、仕事のできる人が過剰な負担を強いられる不公平も助長してきた。そろそろこの曖昧さに決着をつけ、明確な分業をベースに協働関係を築く方向へ舵を切るべき時である。そのため、まずは個々の職務をより正確に把握し、垂直・水平での分業を明確に体系化することで、組織全体としての職務遂行体制を見直すべきであろう。

とはいえ、NSW州の事例を見ると、職務の分析・評価を行えば何もかも一気に解決するわけではないことも明らかである。NSW州政府やシドニー市が Mercer CED という職務評価を使っているのは、公平な給与制度を作り、運用するためである。先述の通り、職務評価の実施にあたっては、女性や少数民族との給与格差、とりわけ給与の男女格差は正が大きな関心事であった。しかし、職務評価を使っても、職種ごとの給与に対する世間の相場観の裏に差別が潜んでいることもあり、そうした潜在的な差別を取り除くには、職務記述書を作る段階や分析する段階などで様々な注意や工夫が必要であると指摘されている。また、職務評価は給与以外にも、組織デザイン・キャリア開発・人事異動に生かすことができると考えられているが、NSW州政府やシドニー市の活用状況を見ると、その直接的効果はおおむね給与に限定されているようである。

最近注目を集めるようになってきた職務遂行能力枠組は、そうした職務評価の活用の限界を踏まえて、給与以外の人事・組織管理上の要請に応えることが期待されている。職務評価は組織全体における職務の位置付けを明確にしてくれるが、それによって給与を決めてしまうと、職務以外の要素を考慮できない。極端な話、同じ職務を担当している職員が、どのような職務遂行をしようが差はつかなくなってしまう。職務を一生懸命遂行して成果を上げた職員には業績給で報いるしくみもあるが、職務遂行能力枠組を使うことで、各職員にどのような職務遂行が求められているかを明示し、より高いモチベーションを引き出すことで組織全体が活性化することを狙っているのである。その背景には、目まぐるしく変化する政治・社会・経済情勢に、行政が積極的かつ戦略的に挑んでいくべきであるという、改革への強い意欲がある。

改革の必要性や行政の置かれている厳しい状況は日本でも変わらない。日本と NSW 州の公務員制度には様々な違いがあるが、日本においても、現在抱える問題や大きな変化への対応策として、職務や職務遂行能力を分析・評価していくことは有益である。今回調査したのは数ある職務評価の中でも Mercer 社のものだけであり、職務評価には他にも数多くの方式や種類がある。職務遂行能力枠組についても、NSW 州政府と自治体協会作成のものでは細かな記述や分類で違いがあり、政府の規模や職種に応じて使い易い枠組は異なっていることがわかる。職務や職務遂行能力へのアプローチには様々な選択肢がある。おそらく、そうした数ある選択肢の中から、日本の公務員制度に適したアプローチを検討し、目的に応じて作り出していくことは可能であろう。

日本の公務員制度改革は、人事評価制度の導入や幹部職員人事の一元管理、そして給与制度の見直しなどが近年相次いで実施されており、世間で批判されるほど何も進んでいないわけではない。にもかかわらず、改革が停滞しているような閉塞感があるのは、公務員制度の根幹部分がなかなか変化しないと考えられているからである。公務員制度を時代に合ったモチベーションの高い専門家集団に変えていくためには、新たな仕組みを従来の制度に接木するだけでなく、公務員制度の根幹をかたち作っている個々の職務や職務遂行のあり方を多様な視点から分析し、土台から再編成していくべきである。そうした分析の手段として、NSW 州の職務評価や職務遂行能力枠組は一つの参考になろう。

## 注

- 1 Local Government and Shires Associations of NSW, pp.2-5.
- 2 Dr. Clare Burton, p.6.
- 3 Dr. Clare Burton, pp.7-11.
- 4 NSW Public Service Commission により情報提供。
- 5 Dr. Clare Burton, pp.11-18.
- 6 NSW Public Service Commission により情報提供。
- 7 組合の参加を大幅に認めると管理者側は意見の対立で苦勞するが、職務評価は給与をはじめ雇用条件に大きな影響を与えるため、雇用条件に入らないとして交渉対象から除外することはアメリカの労働関係法でも難しいと言われている。John G. Kilgour, p.38.
- 8 Mercer, pp.11-42.
- 9 Mercer, pp.37-48.

## 公共部門における職務評価 (Job Evaluation)

- 10 Mercer, pp.49-83.
- 11 NSW Public Service Commission の担当者によると、Position と Role はほぼ同義として扱われているが、最近では Position という言葉をあまり使わなくなっているという。
- 12 現行の職務遂行能力枠組は 2013 年に公表されたものであり、能力レベルと職務分類・等級はリンクしないと明示されている。NSW Public Service Commission, “New Public Sector Capability Framework”
- 13 LG NSW でのヒヤリングによる。

## 参考文献

- ・ John G. Kilgour, ‘Job Evaluation Revised: The Point Factor Method’, “Compensation & Benefit Review”, Sage Publications July/August 2008, pp.37-46
- ・ Dr. Clare Burton, Director, Equal Opportunity in Public Employment, NSW Government, “Job Evaluation and Pay Equity in the New South Wales Public Sector” September 1991
- ・ Local Government and Shires Associations of NSW, “Structure of the New Award Book four of the Local Government Award Restructuring Implementation Kit”, January 1992
- ・ Mercer, “Mercer Learning : Mercer CED Job Evaluation System” 2013。シドニー市で利用している資料としていただいたもの。
- ・ Local Government NSW, “Local Government Capability Framework” 2017
- ・ NSW Public Service Commission, “Personnel Handbook version 13.3”, September 2013
- ・ NSW Public Service Commission HP, ‘Capability Framework’, <https://www.psc.nsw.gov.au/workforce-management/capability-framework/the-capability-framework>
- ・ Robert L. Heneman, ‘Job and Work Evaluation: A Literature Review’, “Public Personnel Management Volume 32 No.1”, Spring 2003
- ・ 西村美香「オーストラリア公務員制度における Human Resource Management 改革の推進」『季刊行政管理研究』No.71・72 (1995年9月・12月)
- ・ 西村美香「2. オーストラリア」『地方公務員の給与決定に関する調査研究会報告書』自治総合センター (平成 28 年 3 月)

追記 今回の調査においては、自治体国際化協会シドニー事務所にアポイントメントや当日の随行等、大変お世話になった。相談当初から快く協力を引き受けてくださった上坊勝則所長やアポイントメントの調整役を引き受けてくださった渡邊雄太所長補佐はじめ、現地で随行してくださった多くのスタッフに心から感謝申し上げたい。